



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Implementação da Transformação Digital: a Percepção do Indivíduo

Beatriz Waclawek Naveiro

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2018.



Beatriz Waclawek Naveiro

**Implementação da Transformação Digital:
a Percepção do Indivíduo**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Renata Kurtz

Rio de Janeiro
Junho de 2018.

Agradecimentos

A minha família, Isabel Waclawek, Helio Manfredi e Bianca Waclawek, pelo apoio incondicional e pela eterna motivação. Agradeço por sempre acreditar no meu caminho, tanto no âmbito acadêmico como no pessoal, e por serem exemplos de determinação, perseverança e otimismo na minha vida. Em especial aos meus pais, obrigada por permitir minha formação e meu crescimento.

A minha orientadora, Renata Georgia Motta Kurtz, por confiar no meu potencial acadêmico, me estimulando a ir sempre além. Obrigada por acreditar no tema da minha monografia desde o início, por compartilhar conhecimento e por contribuir com o meu amadurecimento profissional e pessoal. Também agradeço pelos encontros sempre prazerosos, alegres e cheios de trocas.

Aos meus amigos, essenciais na minha jornada de monografia. Agradeço pela força que me deram ao longo da experiência e pelo apoio diante os desafios que enfrentei. Em especial a Eduardo Alberto Verdeja, obrigada pela grande parceria e cumplicidade, por sempre me incentivar a sair da minha zona de conforto e me mostrar o melhor de mim.

A todas as minhas experiências profissionais. A minha empresa, MJV Inovação e Tecnologia, por construir a profissional que me tornei no final da faculdade. Obrigada por me guiar na minha descoberta interna e incentivar meu crescimento. Gostaria de agradecer especialmente a gestora Clarice Falcão, cujo apoio foi essencial para o termino da monografia, e ao Bruno Medina, por sempre acreditar no meu potencial. Ao +Asas, agradeço a Isabella Cunha e ao Bernard Biton por me fazer enxergar além no meu caminho profissional.

Aos profissionais que tive a oportunidade de entrevistar, obrigada por tornar esse trabalho possível. Em especial, obrigada a Gabriel Amaral, William Lacerda e Carolina Athlaler, que me ajudaram a agendar as entrevistas.

Por fim, um agradecimento a PUC-Rio, agente responsável pela minha formação intelectual e pessoal. Obrigada a todos os professores por serem parte da minha formação e por toda a sabedoria trazida ao longo do caminho.

Resumo

Waclawek Naveiro, Beatriz. Kurtz, Renata. Implementação da Transformação Digital: a percepção do Indivíduo. Rio de Janeiro, 2018. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo propõe compreender a atitude do indivíduo no processo de implementação da transformação digital nas organizações analisadas. No coração da era tecnológica, a transformação digital é o motor de inovação responsável por modificar a forma como empresas se conectam com o negócio e se relacionam com o mercado e clientes. Sua implementação ocasiona um novo paradigma e uma nova forma de pensar que prioriza o fator humano. O empregado é responsável por guiar as mudanças dentro da organização e torna-se essencial o apoio dos gestores na transformação para amenizar a resistência. Necessita-se, portanto, o desenvolvimento de modelos de negócio adaptáveis, com equipes capazes de reinventar os processos e dispostas a mudar para trazer ideias que representem uma vantagem competitiva a empresa.

Palavras- chave

Transformação digital, Inovação, Processo de adoção de inovação, Mudança de pensamento

Abstract

Waclawek Naveiro, Beatriz. Kurtz, Renata. The implementation of digital transformation: the individual perception. Rio de Janeiro, 2018. 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study aims to comprehend the attitude of the individual in the implementation of digital transformation in different companies. In the heart of the technological era, digital transformation is the engine for innovation, responsible for changing how companies connect to their businesses and how they interact with the market and different customers. Its implementation gives birth to a new paradigm and a new way of thinking that prioritizes the human factor. The employee becomes responsible for guiding the changes in the organization, with

the manager level support being essential in reducing resistance. Therefore, there is a need for flexible business models, with teams capable of reinventing processes and willing to change their mindset so that ideas which bring competitive advantage to the company can be proposed.

Key-words

Digital transformation, Innovation, Innovation adoption process, Mindset change

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	3
1.3. Objetivos intermediários do estudo	3
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	4
2 Revisão de literatura	5
2.1. Inovação nas organizações	5
2.1.1. A difusão da Inovação	6
2.1.2. O processo de decisão da inovação	6
2.1.3. O conceito de resistência	7
2.1.4. As atribuições da inovação	8
2.2. A transformação digital nas organizações	9
2.2.1. Transformação digital e novos modelos de negócio	10
2.2.2. Vantagens da transformação digital	11
2.2.3. Transformação digital e Mudanças na organização	13
2.2.3.1. O processo de implementação da transformação digital	14
2.2.3.2. Desafios da implementação da Transformação Digital	14
2.2.3.3. O fator humano como motor de mudança	16
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	18
3.1. Coleta de dados	18
3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.3. Tratamento e análise dos dados	19
3.4. Limitações do Estudo	20
4 Apresentação e análise dos resultados	21
4.1. A transformação digital para gestores	22

4.1.1. O motivo para realizar a transformação digital	23
4.1.2. Fatores que influenciam a transformação digital	23
4.1.3. A implementação da transformação digital	24
4.1.4. Os desafios da transformação digital	25
4.2. A transformação digital para os colaboradores	25
4.2.1. O processo de transformação digital	26
4.2.2. O motivo para a transformação digital	26
4.2.3. A implementação da transformação digital	27
4.2.4. Os desafios da transformação digital	28
4.2.5. A mudança de <i>mindset</i> do colaborador	28
4.3. Atributos da inovação	29
4.3.1. Vantagem Relativa	29
4.3.2. Compatibilidade	31
4.3.3. Complexidade	31
4.3.4. Experimentabilidade	32
4.3.5. Observabilidade	32
4.4. Desafios e pontos-chave da transformação digital	33
4.4.1. Desafios da transformação digital	33
4.4.2. Pontos-chaves da transformação digital	34
4.5. O processo de transformação digital	36
 5 Conclusões e recomendações para novos estudos	 38
 6 Referências Bibliográficas	 41
 7 Anexos	 44
7.1. Roteiro de entrevista do gestor	44
7.2. Roteiro de entrevista do colaborador	45

Lista de figuras

Figura 1: Processo de adoção da Inovação, Rogers, 2003	7
--	---

Lista de Quadros

Quadro 1: Teorias sobre transformação digital.....	10
Quadro 2: Benefícios da transformação digital	13
Quadro 3: Desafios da transformação digital.....	16
Quadro 4: Perfil classificatório dos respondentes.....	19

1 O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O mundo tem sido espectador de uma profunda transição tecnológica. A quarta revolução, conhecida como revolução digital, é responsável por provocar grandes mudanças na sociedade e nas organizações.

Novos paradigmas e padrões emergem influenciados por *startups* pioneiras como Uber, Airbnb ou Netflix, por exemplo. Tais empreendimentos revolucionam o mercado e proporcionam novas oportunidades para as empresas que se conectam com as tendências.

A alta competitividade e o ritmo imposto incentivam empresas a se adaptarem (Fuchs, 2008). A inovação se torna um elemento-chave na criação de valor das empresas (De Montreuil, Aquino & Gouveia, 2016) por estimular a mudança na organização (Rogers, 2003) e permitir a sustentabilidade da empresa em longo prazo.

Nessa condição, a transformação digital é o método pelo qual as empresas estão inovando no século XXI para permanecerem ativas (Bruland & Mowery, 2004). No coração da era tecnológica, a transformação digital é o motor de inovação responsável por modificar a forma como empresas se gerenciam, estruturam, operam e se conectam com o negócio (Reddy & Reinartz, 2017). Seu desenvolvimento é necessário para as organizações, uma vez que se exige uma rápida reação frente à velocidade da mudança, à pressão dos novos entrantes e às novas demandas do cliente. A implementação do digital ocasiona um novo paradigma dentro da empresa, com uma nova forma de agir, planejar e se comportar no mercado e com os *stakeholders*.

Para que a transformação digital seja um elemento estratégico na organização, ela deve ser desenvolvida como um meio para alcançar os novos objetivos (De Montreuil, Aquino & Gouveia, 2016). Diversos estudos apontam o fator humano como essencial no processo de implementação (Macalintal & Chepkasova, 2017; Mackenzie & Alpern, 2017; Gomes, Cardoso & Tammela, 2016). O colaborador é parte do sistema e incorpora as novas tecnologias em sua rotina profissional. Sua ativa participação o torna responsável por guiar as mudanças digitais dentro da organização.

A inovação é uma estratégia que possibilita maiores ganhos para as empresas. O aumento da receita tem forte correlação com a implementação de processos digitais (De Montreuil, Aquino & Gouveia, 2016) que oferece produtos e serviços de qualidade e com forte valor agregado. Segundo CA Technologies (2016), empresas brasileiras que inovam digitalmente, por meio de novas tecnologias, obtêm um crescimento na receita de quase 50%.

As novas tecnologias implementadas são *big data* e *analytics* (78%), *cloud computing* (61%), internet das coisas (53%), *mobile* (44%) e *machine learning* / inteligência artificial (29%), entre outras (SAP, 2017). As ferramentas digitais já são de uso comum no trabalho para certas áreas da empresa. Recursos Humanos, Comercial, Marketing Digital e Finanças são exemplos de áreas que estão se aproveitando da mudança digital para inovar seus métodos de análise e sua forma de trabalhar (Magnus, 2017).

Mesmo proporcionando benefícios significativos às empresas, a transformação digital ainda não é realidade em todas as indústrias do mercado. Segundo dados do instituto Capgemini & Coleman Parkes Research (2016), determinados setores, como financeiro e entretenimento, desfrutam de um grau de evolução superior aos demais, como agronegócio e hospitalar, por exemplo.

Para além da heterogeneidade dos avanços, sua implementação também enfrenta obstáculos internos movidos pela falta de liderança (24%), de gerenciamento (19%) e das competências necessárias (16%) (CA Technologies, 2017). Ainda que a iniciativa proporcione eficiência operacional e produtividade (52%), a resistência à mudança (51%) permanece um dos grandes limitadores (CA Technologies, 2017; Bizagi, 2016).

Nesse aspecto, a má gestão resulta na resistência à mudança. Mesmo favorecendo ambientes inovadores, somente 39% das empresas percebem que as mudanças digitais melhoram a comunicação entre os membros da organização (SAP, 2017). O desenvolvimento de poucos processos que ambicionam a colaboração resulta na rejeição da mudança pelo colaborador, que não compreende o novo espaço.

Ademais, as tecnologias ocasionam a criação ou redefinição de atividades e cargos na organização. Para se amparar diante das mudanças ocorridas em seu trabalho, o colaborador necessita o apoio e acompanhamento de seus gestores. Entretanto, de acordo com o instituto Capgemini & Coleman Parkes Research (2016), as empresas brasileiras não priorizam a questão, em que apenas 42% das organizações definem um plano estratégico para a inovação com a inclusão de investimento em capacitação aos colaboradores.

Novos cenários proporcionam novas oportunidades para empresas que se conectam com as tendências digitais. A velocidade da mudança alterou a forma de funcionamento de uma organização. Exige-se o desenvolvimento de modelos de negócio adaptáveis ao ritmo do mercado, com equipes colaborativas capazes de reinventar os processos e trazer ideias que representem uma vantagem competitiva (Fuchs, 2008).

1.2. Objetivo do estudo

Diante do exposto, o seguinte estudo tem como objetivo entender como o indivíduo percebe o processo de transformação digital dentro de sua empresa, analisando os fatores que facilitam ou dificultam sua adoção.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Para atingir o objetivo final, esse estudo prevê como objetivos intermediários:

- Analisar o conceito inovação e os atributos que a compõem;
- Analisar a tomada de decisão individual no processo de adoção e rejeição das inovações;
- Definir transformação digital nas organizações como a inovação estudada, suas vantagens e desafios;
- Pesquisar as percepções de gerentes e empregados sobre a adoção da transformação digital.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O presente estudo tem como foco o entendimento do processo de adoção e rejeição das inovações, no ponto de vista indivíduo e não aborda a inovação organizacional em uma análise em nível macro. O conceito transformação digital será analisado em concordância com os atributos de tomada de decisão no processo de inovação, de Everett Rogers (2003), e com os conceitos analisados no Referencial Teórico, referentes a um estudo extenso e aprofundado de artigos e autores.

Destaca-se a contemporaneidade do assunto, visto que o termo transformação digital ainda não possui conceito demarcado na academia, mesmo representando um contexto cotidiano nas empresas. Dessa forma, o presente artigo delimitou seu estudo na compreensão do ecossistema transformação

digital. Os temas cultura organizacional e mudança organizacional não representam o foco do trabalho proposto, embora estejam presentes no tema inovação e tangenciem a análise.

No processo de metodologia, o trabalho entrevistou empresas que estão passando por um processo de transformação digital para poderem opinar melhor sobre o tema e compartilhar sua vivência.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

No que se refere à relevância acadêmica, o estudo se propõe a desenvolver o entendimento sobre transformação digital. Variadas pesquisas foram realizadas para compreender o conceito inovação, entretanto, nota-se que o termo transformação digital apresenta pouca referência teórica devido à sua contemporaneidade. O trabalho pretende, assim, contribuir com a construção de uma visão holística sobre o assunto. Ademais, ao avaliar as transformações digitais, a pesquisa enfoca conceitos administrativos estudados ao longo da graduação de Administração.

No tocante à sua relevância profissional, o conteúdo possibilita um melhor entendimento sobre o processo de transformação digital como uma inovação na organização. Assim, a pesquisa pode amparar as empresas frente ao novo paradigma de mercado, ressaltando ações apontadas como fatores de sucesso no decorrer de sua implementação. Por fim, os resultados do estudo contribuem para o aprimoramento da relação entre colaborador e transformação digital, ao compreender o processo de sua adoção da mudança.

2 Revisão de literatura

Cada vez mais as empresas dedicam-se a conduzir empreendimentos para se beneficiar e explorar as novas tecnologias digitais. Tais iniciativas são muitas vezes responsáveis por transformar operações, estruturas, conceitos de gestão e cultura. As complexas mudanças exigem que organizações elaborem ações e processos para direcioná-las ao longo de sua transformação (Singh & Hess, 2017). Torna-se fundamental definir estratégias para implementar e gerir a transformação digital.

Nessa condição, é importante ressaltar que inovação é uma ação influenciada pelo fator tempo (Bruland & Mowery, 2004). O método pelo qual se implementa uma inovação depende do contexto social, econômico e industrial do período histórico analisado. Na quarta Revolução Industrial, a prática de inovação nas organizações se faz por meio da transformação digital.

2.1. Inovação nas organizações

A inovação é considerada um elemento fundamental para as empresas (Rogers 2003). Sua atuação é vista como a base para o empreendedorismo nas organizações (De Montreuil, Aquino & Gouveia, 2016), tendo em vista que possibilita a criação de valor para empresas e uma vantagem competitiva sustentável. Nesse contexto, a transformação organizacional é impulsionada pelos indivíduos, identificados como agente-chave no processo (Macalintal & Chepkasova, 2017; Rogers 2003).

Segundo Rogers (2003), inovação é um componente (ideia, prática ou objetivo) percebido como novo por um indivíduo ou grupo. A criação de novas ideias, sua difusão e adoção, podem ser responsáveis por alterar a estrutura e o funcionamento de um sistema social.

O processo de inovação possui uma forte correlação com os atributos tecnológicos. De acordo com De Montreuil *et al.* (2016), o conceito de Schumpeter sobre inovação tecnológica refere-se à introdução de um novo produto ou serviço digital cuja ação proporciona a expansão da estratégia organizacional e agrega valor ao negócio. Tal percepção acompanha o pensamento de Rogers (2003), ao mencionar que inovação e tecnologia são expressões associadas.

2.1.1. A difusão da Inovação

De acordo com Rogers (2003), a teoria de difusão da inovação pode ser analisada por diferentes abordagens, como o processo de decisão da inovação, as condições de adoção, os atributos percebidos e as características individuais.

O processo de aceitação da inovação segue um fluxo de cinco estágios: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação. A aceitação, ou tomada de decisão, é influenciada pela percepção do indivíduo sobre os diferentes atributos da inovação, que são: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentabilidade e observabilidade. Por diferentes motivos, o indivíduo decide adotar ou não a inovação, estabelecendo assim uma categorização de adoção, baseada na velocidade de aceitação.

A classificação da postura inovadora do indivíduo inclui: inovadores, adotantes antecipados, maioria antecipada, maioria atrasada e retardatários. Por fim, a dimensão do tempo no processo de difusão de uma inovação define a taxa de adoção. Uma inovação atravessa períodos distintos de difusão, descritos graficamente pela *curva-s*, iniciando um crescimento gradual antes de se declinar de forma equivalente (Rogers, 2003).

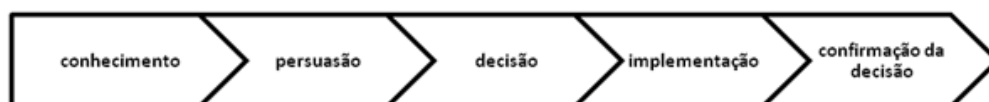
2.1.2. O processo de decisão da inovação

O processo de adoção é uma sequência de estágios decisórios que formam a atitude do potencial adotante perante uma inovação (Rogers, 2003).

O fluxo é composto por cinco estágios (Rogers, 2003). Primeiramente, o indivíduo é exposto à inovação e começa a tomar conhecimento de suas funcionalidades. A etapa de persuasão ocorre quando o potencial adotante percebe os atributos da inovação e forma uma atitude favorável ou desfavorável ao proposto. No estágio de decisão, o indivíduo decide adotar ou rejeitar uma inovação, de acordo com a percepção obtida na fase de persuasão. Vale ressaltar que a decisão de adotar é seguida por um momento de teste. O quarto estágio consiste na implementação, no qual certo grau de incerteza ainda existe no adotante. A confirmação é o momento pelo qual o indivíduo avalia a inovação para confirmar se continua a usá-la ou não, podendo reverter sua decisão se for exposto a uma experiência conflitante.

Os estágios descritos constroem no indivíduo uma percepção sobre a inovação proposta, cujo objetivo reside em reduzir suas incertezas para garantir a adoção. A figura 1.0 ilustra o processo de adoção de inovação (Rogers, 2003).

Figura 1: Processo de adoção da Inovação, Rogers, 2003



Fonte: autoria própria

2.1.3. O conceito de resistência

Um fato comprovado por pesquisas de comportamento organizacional reside na afirmativa que organizações e seus membros resistem à mudança (Robbins, 2005).

Resistir à mudança pode ser um processo favorável e benéfico para a empresa, pois pode significar estabilidade e previsibilidade do comportamento (Robbins, 2005). Conforme explicado por Silva & Vergara (2003), a manifestação de resistência é um direito do indivíduo em ter e expressar emoções para construir um significado.

Nesse contexto, a resistência à mudança deriva de características humanas e organizacionais, de acordo com Robbins (2005). No que condiz ao aspecto humano, a resistência no indivíduo se deve a hábitos programados, ao medo do desconhecido e ao processamento seletivo de informação. No aspecto organização, sua origem advém da própria estrutura tradicional do negócio. A resistência resulta em conflito entre os membros, visto que a mudança ameaça relações de poder estabelecidas.

Em concordância com Robbins (2005), Silva e Vergara (2003) salientam que as fontes de resistência se encontram no medo do desconhecido, na aversão à perda de um comportamento ou condição de trabalho, no temor da perda de privilégios conquistados, e na falta de confiança em suas competências em relação às novas demandas da inovação.

Sob a ótica tecnológica, a resistência dos indivíduos depende de sua interpretação do sistema (Kurtz, 2016), no qual as barreiras são reflexos da falta de compreensão e conhecimento sobre a ferramenta proposta. O indivíduo pode não perceber valor ou necessidade no uso da tecnologia (Kurtz, 2016), tendo em

vista que pode se sentir ameaçado, o que resulta na rejeição da inovação (Rogers, 2003).

A interação positiva entre indivíduo e tecnologia é construída por meio do claro entendimento sobre o seu funcionamento, resultando na desmistificação da visão de adversário digital. Kurtz (2016) explicita a necessidade do indivíduo em compreender a vantagem relativa, a compatibilidade e a complexidade da tecnologia, a fim de visualizar seus reais benefícios para adotar a mudança.

Para enfrentar a resistência e reposicionar o pensamento, os agentes de mudança devem elaborar táticas de abordagem com seus funcionários. Segundo Robbins (2005), devem-se elaborar estratégias de comunicação, participação e facilitação para que o funcionário consiga assimilar como a mudança contribui com o objetivo desejado pela empresa (Silva & Vergara, 2003). Muito além de comunicar, a sólida participação do funcionário como agente de decisão no processo contribui na efetiva diminuição da taxa de resistência.

2.1.4. As atribuições da inovação

Segundo Rogers (2003), a aceitação de um novo processo provém da forma como o indivíduo percebe os atributos da inovação, sendo: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentabilidade e observabilidade.

A vantagem relativa é o grau no qual uma inovação é percebida como melhor do que a ideia precursora. Quanto melhor for a percepção de inovação da ideia diante à antecessora, mais rápida será a taxa de adoção do indivíduo. Ou seja, ao visualizar uma vantagem no processo de transformação digital, o funcionário estará mais propenso a adotar a mudança.

A compatibilidade reside no grau pelo qual uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes, as experiências passadas e a necessidade dos potenciais adotantes. Uma inovação que é incompatível com os valores de uma organização terá um processo de adoção mais demorado do que a situação oposta.

A complexidade é o grau pelo qual uma inovação é percebida como difícil a ser entendida e usada.

A experimentabilidade é o grau pelo qual uma inovação pode ser testada, de forma restrita, por indivíduos antes da decisão de adoção. O atributo pode ser comparado aos testes gratuitos feitos por plataformas antes de pagar a mensalidade.

A observabilidade é o grau pelo qual os resultados da inovação são percebidos pelos outros indivíduos. Um potencial adotante tem maior chance de adotar uma inovação se o seu resultado for claro e visível para todos.

As inovações percebidas pelos potenciais adotantes como tendo vantagem relativa, compatibilidade, pouca complexidade, experimentabilidade e observabilidade de sucesso, serão adotadas de forma rápida pelos indivíduos e tem uma relação positiva frente à taxa de adoção.

2.2. A transformação digital nas organizações

A transformação digital é observada como um motor de inovação na empresa, com o intuito de ajudá-la a se redefinir frente às novas tendências do mercado. Muito mais do que um processo de digitalização, a transformação digital é uma mudança de paradigma que proporciona uma nova maneira de pensar, trabalhar e agir dentro da esfera organizacional (Macalintal & Chepkasova, 2017), por meio de tecnologias. Para que a transformação digital seja estratégica, essa deve ser desenvolvida não só como um meio, mas como parte do negócio (De Montreuil, Aquino & Gouveia, 2016).

Por ser um conceito recente, nota-se que o termo possui diferentes elementos de análise. O ponto conciliador compartilhado pelos autores realça que a transformação digital vai além da adoção de novas tecnologias, pela importância de seu papel na estratégia organizacional (Gomes, Cardoso & Tammela, 2016; Reddy & Reinartz, 2017; Vey, Fandel-Meyer, Zipp & Schneider, 2017; Uno, 2016). São elementos-chaves da transformação: a estratégia, as operações, o modelo de trabalho, o gerenciamento de talentos, a digitalização dos produtos / serviços, as competências e a liderança (Schwertner, 2017).

A visão estratégica é desenvolvida com o intuito de acompanhar o ritmo das mudanças impostas, acelerado por novos entrantes (*startups*) que possuem ciclos de inovação rápidos e ágeis, de se reposicionar no mercado, e de se manter à frente dos concorrentes (Schwertner, 2017; Reddy & Reinartz, 2017). Nessas condições, a implementação de soluções digitais se torna cada vez mais necessária, vista como fonte de vantagem competitiva sustentável e valorizada pelo consumidor final (De Montreuil, Aquino & Gouveia, 2016).

Ressalta-se uma diferença de conceito apontada entre transformação digital e estratégias de tecnologia da informação (TI). Enquanto as estratégias de TI são voltadas para uma parte técnica de aplicação de sistema, a transformação digital promove outro objetivo (Matt, Hess & Benlian, 2015). Focada no negócio, essa

reposiciona e redefine diversos aspectos organizacionais face ao uso de novas tecnologias.

O quadro 1 sintetiza as diferentes visões de transformação digital apresentadas nesse trabalho:

Quadro 1: Teorias sobre transformação digital

Autor	Definição
Gomes, Cardoso & Tammela (2016)	A transformação digital vai além da tecnologia e possui atributos organizacionais. Para se transformar, é necessário repensar a forma de agir e estruturar novos modelos de negócio, além de pensar na relação com o cliente, no critério de análise da informação e nos processos organizacionais.
Schwertner (2017)	A transformação digital necessita da definição de uma sólida estratégia, cultura e a liderança.
Macalintal & Chepkasova (2017)	A transformação digital vai além da integração de ferramentas digitais, no qual o real valor está na conexão entre processos, indivíduos e estratégia. Devem-se considerar os funcionários e a estrutura da organização para que cultura, digitalização, processo e estrutura estejam alinhados.
Reddy & Reinartz 2017	Muito além de realizar ajustes para implementar novas tecnologias, é necessário dar aos funcionários o nível de experiência exigido e tornar a empresa mais competitiva face a novas ameaças.
Vey, Meyer, Zipp & Schneider, 2017	A transformação digital é o coração da quarta revolução que está mudando a forma como as empresas se gerenciam, organizam e se estruturam. Diante tamanha mudança, é importante redefinir a sua estratégia, empoderar a participação dos funcionários e incentivar o erro.
Uno, 2016	A transformação digital depende do envolvimento das pessoas, tendo em vista que são elas que irão conduzir a sua implementação. Os funcionários devem estar alinhados com os objetivos do negócio e interiorizar o sentimento de inovação e mudança.

Fonte: autoria própria

2.2.1. Transformação digital e novos modelos de negócio

A transformação digital é vista como um momento propício para criar novos modelos de negócio (Schwertner, 2017). Entretanto, de acordo com Westerman, Bonnet & McAfee (2016), reconstruir um modelo de negócio vai além da criação de um ecossistema digital: devem-se repensar as proposições de valor.

A transformação do modelo passa pelo olhar estratégico dos agentes de mudança, o foco reside em repensar as atividades, redesenhar processos ou ainda criar colaboração entre setores. A aceleração digital é resultado de um

trabalho em equipe entre líderes e empregados, cujo objetivo consiste em atingir as modificações desejadas.

A criação de um novo modelo de negócio pode ser feita por meio de novas metodologias, criadas dentro do ambiente tecnológico e empreendedor do mundo contemporâneo. As ferramentas são Método Ágil, que facilita a transição de pensamento digital, e *Lean Startup*, que simplifica os processos.

O termo métodos ágeis se refere a diversas metodologias usadas para o gerenciamento e planejamento de projetos. Originalmente, o método era dedicado ao desenvolvimento de *softwares*, porém teve forte adoção no mercado no que tange a criação de processos e produtos (Prikladnicki, & Magalhães, 2010). Seus conceitos-chave são: os indivíduos e as interações são mais importantes do que processos e ferramentas, programa que funciona é mais importante do que documentação abrangente, colaboração com o cliente está acima da negociação de contratos, respostas rápidas a mudanças são mais importantes do que seguir um plano (Manifesto Ágil, criado em 2010).

Lean Startup é um método baseado no conceito de produção enxuta (Moraes & Capellari, 2013). O objetivo da técnica consiste em encurtar os ciclos de desenvolvimento de produtos e aumentar a produção de valor.

2.2.2. Vantagens da transformação digital

Conforme apresentado por Schwertner (2017), a transformação digital é responsável por modificar a experiência do consumidor e o modelo de negócio de uma organização. O novo modelo digital favorece o surgimento de novas oportunidades, com a possível criação de produtos e serviços, para oferecer valor superior ao cliente final e se desmarcar da concorrência. A melhoria na experiência do consumidor resulta em um retorno positivo sobre o investimento (Gomes, Cardoso & Tammela, 2016).

Empresas que capitalizam todas as novas oportunidades da transformação digital atingem novos patamares de produtividade, e criam tanto vantagem competitiva, como operacional (Westerman, Bonnet & McAfee, 2016).

De acordo com Gomes *et al.* (2016), no decorrer da implementação digital na organização, se tornam evidentes seus resultados positivos. Os benefícios são múltiplos: reciclar a visão estratégica da empresa, maior produtividade, melhoria na jornada do consumidor, atualização da cultura de inovação e aumento da capacitação dos colaboradores.

Por cultura de inovação, entendem-se práticas gerenciais que promovem um ambiente favorável ao erro (Bruno-Faria & Fonseca, 2014), no qual os elementos-chave são: intenção, infraestrutura, orientação de mercado e contexto de implementação. A cultura de inovação proporciona o engajamento entre os membros e a autonomia. No que tange aos fatores que impedem a inovação, destaca-se o controle.

Entretanto, ao assumir a transformação digital, as organizações devem compreender que a mudança é interna. É necessário reinventar a forma de agir e reestruturar modelos de negócio pelo uso de novas metodologias na liderança, no trabalho, na relação com o cliente, no critério de análise da informação e nos processos organizacionais (Uno, 2016; Gomes, Cardoso & Tammela, 2016).

O quadro 2 apresenta os benefícios da transformação digital.

Quadro 2: Benefícios da transformação digital

Benefício	Descrição dos benefícios	Autores
Visão da empresa atualizada	Atualização do modelo de negócio da empresa de acordo com as novas necessidades & humanização da organização	Gomes, Cardoso & Tammela (2016)
Cultura de inovação	Apoio à inovação e às ideias dentro da organização com a implementação de uma cultura humanizada que aceita o erro e incentiva a criação	Gomes, Cardoso & Tammela (2016)
Melhoria na experiência do consumidor	A digitalização agrega na experiência do usuário, facilitando sua comunicação com a empresa e possibilitando uma maior identificação com essa por meio das mídias sociais	De Montreuil, Aquino & Gouveia (2016)
Maior produtividade	A digitalização fornece maior controle, eficiência e eficácia no processo logístico e operacional, facilitado pela rápida comunicação entre áreas	Westerman, Bonnet & McAfee, (2016)
Vantagem operacional	As mudanças organizacionais geram valor positivo para a organização e são desconhecidas por seus concorrentes, aumentando a sua vantagem	Westerman, Bonnet & McAfee, (2016)
Vantagem competitiva	Se atualizar diante da transformação digital gera benefícios na jornada do consumidor, o que aumenta o poder de barganha da empresa	Westerman, Bonnet & McAfee, (2016)
Aumento do engajamento e da colaboração	Por meio de plataformas de comunicação, os funcionários conseguem se comunicar, se manter atualizados e se reunir rapidamente	Gomes, Cardoso & Tammela (2016)
Capacitação dos colaboradores e gestores	A constante capacitação digital gera valor positivo para líderes e funcionários, que se sentem motivados	Gomes, Cardoso & Tammela (2016)
Maior riqueza de dados para análise	O uso de tecnologias digitais permite uma análise mais profunda e inteligente sobre os dados da empresa	Gomes, Cardoso & Tammela (2016)

Fonte: autoria própria

2.2.3. Transformação digital e Mudanças na organização

As transformações digitais na sociedade exigem que empresas se adaptem às novas condições. Por mudança, entende-se o ato de fazer algo de forma diferente (Robbins, 2005), com o objetivo de alterar modos convencionais de comportamento.

A teoria de comportamento organizacional ilustra a mudança por meio de três aspectos (Robbins, 2005). Ao modificar os processos da empresa diante da transformação digital (macro), os departamentos necessitam redefinir metas, estratégias operacionais e atividades de grupo que estejam em sinergia com o novo direcionamento da organização (meso). Por conseguinte, o funcionário precisa modificar sua rotina e funções (micro), uma vez que a mudança afeta seu processo de tomada de decisão e comportamentos dentro da empresa. Quando planejada, a mudança agrega valores positivos ao funcionário, porém, sua má gestão resulta em sua rejeição (Schwertner, 2017).

2.2.3.1. O processo de implementação da transformação digital

O desenvolvimento do processo de transformação digital proporciona novas oportunidades de mercado para a organização e cria um propósito de valor diferenciado para o consumidor (Schwertner, 2017). Entretanto, Reddy & Reinartz (2017) salientam que o ecossistema também favorece o surgimento de novos concorrentes, muitas vezes nascidos em conjunto com a revolução digital.

Tanto empresas tradicionais como *startups* enfrentam desafios diante da transformação digital. Para empreendimentos nascidos digitalmente, o foco consiste em inovar no seu método de se organizar, ao passo que para empresas tradicionais o desafio reside em acolher a mudança e suas novas tecnologias digitais (Gomes, Cardoso & Tammela, 2016).

Segundo Rogers (2003), a mudança na organização se constrói por uma necessidade identificada dentro da empresa em inovar para solucionar um determinado problema. Ao encontrar um tipo de inovação capaz de resolver a questão traçada, examina-se a correlação entre a estrutura da empresa e a inovação para possibilitar a sua implementação. O processo é seguido pela fusão da ideia com a empresa, esclarecendo a relação para todos os membros. A mudança se transforma em rotina nas atividades da organização e perde sua identidade de inovação.

2.2.3.2. Desafios da implementação da Transformação Digital

À vista de tamanha mudança, a formação de uma estratégia digital se torna um componente essencial para sustentar o correto desenvolvimento e evolução da digitalização, de acordo com Gomes *et al.* (2017). Somente as empresas que se enlaçam na mudança, com abertura para se transformar, conseguem usufruir

das novas oportunidades que a digitalização oferece (Uno, 2016). O desafio reside em incorporar as mudanças que devem ser realizadas, decorrentes da integração da tecnologia com a organização (Sanchez, 2017).

Apesar da rápida transição de cenário no âmbito digital, certas empresas se deparam com bloqueios frente à pressão da transformação digital (Vey, Fandel-Meyer & Schneider, 2017). Segundo Vey *et al.* (2017), as causas que freiam o processo de transformação são a falta de reconhecimento do impacto digital no ambiente organizacional; o lapso de agilidade para inovar; a imprevisibilidade do mercado perante a digitalização; a escassez de visão estratégica dos altos executivos; a ausência das competências necessárias e a carência de uma cultura de inovação. Adicionam-se às causas traçadas a visão de Yeow, Soh & Hansen (2017), ressaltando que a dificuldade em realizar a estratégia digital se deve a uma falta de alinhamento no ambiente interno.

Torna-se importante passar por uma mudança interna para ter êxito na transformação digital. Entretanto, Vey *et al.* (2017) salientam que a rígida adaptação à mudança, em contraste com a flexibilidade da transformação proposta, dificulta a sua implementação na empresa.

Estudos apontam que as mudanças organizacionais provenientes da transformação digital devem focar sua atenção em seus funcionários (Macalintal & Chepkasova, 2017), pois o seu desenvolvimento modifica o cargo, a rotina e as responsabilidades dos profissionais. Segundo Mackenzie & Alpern (2017), as mudanças afetam diretamente o estilo de trabalhar dos membros internos, além de alterar os elementos que motivam e influenciam seu comportamento.

A transformação digital enfrenta resistência uma vez que seu desenvolvimento não prioriza o fator humano (Uno, 2016; Vey, Fandel-Meyer & Schneider, 2017). O funcionário desconhece a motivação estratégica por trás da mudança e percebe que não possui os atributos digitais necessários para suas novas funções. Frente à complexidade da digitalização e à falta de competências necessárias para se adaptar, o funcionário rejeita a inovação e considera o digital como seu adversário (Kurtz, 2016).

Muitas organizações buscam implementar e investir em digitalização sem antes transformar seu modelo de gestão, sua cultura e seus líderes. O resultado positivo da transformação digital provém de uma prévia reflexão sobre cultura, processos, estratégia e estrutura. Em concordância com o autor McKeown (2015), qualquer empresa pode se tornar digital, porém se transformar digitalmente exige preparar líderes e funcionários para trabalhar em prol de uma nova visão empresarial, em harmonia com as tecnologias digitais usadas.

O quadro 3 apresenta os possíveis desafios da transformação digital.

Quadro 3: Desafios da transformação digital

Desafios	Descrição dos desafios	Autores
Formação de uma estratégia digital	A empresa precisa elaborar uma estratégia digital para sua transformação, definindo objetivos e metas claras, que serão alinhadas com os seus colaboradores.	Westerman, Bonnet & McAfee (2016)
Readaptar o modelo de negócio	Reconstruir um modelo de negócio vai além da criação de um negócio digital: deve-se repensar as proposições de valor da empresa.	Gomes, Cardoso & Tammela (2016)
Falta de agilidade para inovar	As empresas demoram a reconhecer a necessidade de inovar, o que resulta em uma aceleração do processo de digitalização para tentar recuperar o atraso, gerando uma falta de alinhamento e uma má gestão.	Vey, Meyer, Zipp & Schneider (2017)
Pouca visão estratégica dos altos executivos	Precisa-se desenvolver nos altos executivos as competências necessárias para compreender e implementar a transformação.	Vey, Meyer, Zipp & Schneider (2017)
Ausência das competências necessárias	A empresa não pode cobrar de seus colaboradores um conhecimento que eles não possuem, portanto é preciso investir nas competências digitais necessárias.	Vey, Meyer, Zipp & Schneider (2017)
Carência de uma cultura de inovação	Rigidez da cultura organizacional, em contraste com a flexibilidade da transformação proposta, dificulta a sua implementação.	Vey, Meyer, Zipp & Schneider (2017)
Falta de alinhamento no ambiente interno	Todos os membros da organização precisam ter uma clara visão estratégica do processo de transformação digital para que sua implementação seja bem-sucedida.	Yeow, Soh & Hansen (2017)
Falta de priorização do fator humano	Os funcionários desconhecem a motivação estratégica da mudança, e sentem que não possuem as competências para se adaptar à complexidade da digitalização, portanto, rejeitam a inovação.	Kurtz, 2016; Macalintal & Chepkasova 2016

Fonte: autoria própria

2.2.3.3. O fator humano como motor de mudança

A transformação digital requer a formação de uma nova estratégia e o envolvimento da organização como um todo. Um fator de suma importância no grau de adoção reside no envolvimento dos funcionários. Em seu estudo, Rogers (2003) explica que a participação dos membros no desenvolvimento da inovação proporciona a sua sustentabilidade ao longo do tempo. O processo de adoção autoritário, com poucos funcionários envolvidos, resulta negativamente em sua adoção em longo prazo.

A transformação digital é também um meio (De Montreuil, Aquino & Gouveia, 2016) e o digital representa o método pelo qual os membros interagem. Ressalta-se a importância de alinhar os objetivos do negócio com seus membros internos e de interiorizar o sentimento de inovação (Mackenzie & Alpern, 2017).

Gomes *et al.* (2016) afirmam que a real inovação provém da conexão e do alinhamento entre indivíduos e organização, feito pela integração dos programas e pelo processo de adaptação dos funcionários às mudanças digitais. Ao empoderar os funcionários, criam-se agentes de decisão capazes de contribuir com as transformações (Mackenzie & Alpern, 2017). Cabe ao CDO (*Chief Digital Officer*) criar o ambiente propício à inovação e construir uma sólida estrutura organizacional para auxiliar a mudança (Singh & Hess, 2017).

Assim, a mudança na organização passa por uma mudança de relações (Silva & Vergara, 2003). Ainda que a organização se apresse para desenvolver uma solução tecnológica ou um processo inovador, enquanto não houver pessoas que acreditam, apoiam e ajudam a implementar a transformação, a organização não conseguirá se direcionar para onde deseja ir (Mackenzie & Alpern, 2017). A estabilidade organizacional advém de um compromisso da empresa com seus colaboradores, o que pode gerar maior motivação e adaptação (Schwertner, 2017).

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Devido à atualidade do tema transformação digital, a natureza da pesquisa é exploratória e descritiva, de acordo com a taxionomia expostas por Vergara (2005) e Gil (2010). A natureza exploratória se refere ao entendimento sobre a percepção dos colaboradores e gestores a respeito da transformação digital que estão vivenciando na organização. No que tange à natureza descritiva, pretende-se identificar o processo de adoção ou rejeição, tanto do colaborador como do gestor, frente à mudança ocorrida.

3.1. Coleta de dados

Para tal, foi feita uma pesquisa de campo por meio de entrevistas com colaboradores e gerentes de empresas. É importante relatar que houve uma prévia reflexão para escolher a taxonomia mais apropriada ao estudo diante dos termos: empregado, funcionário e colaborador; líder, gestor e diretor. A nomenclatura final baseou-se na linguagem usada pelo grupo entrevistado, referindo-se ao empregado como colaborador e ao empregador como gestor.

3.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A pesquisa de campo foi feita com empresas situadas no Rio de Janeiro que atravessam um processo de transformação digital interno. Os sujeitos foram selecionados pelo critério de acessibilidade (Gil, 2010), correspondentes a colaboradores (C) e gestores (G) com disponibilidade e desejo de participar ao estudo proposto. O universo escolhido não passou por restrições de tamanho, receita ou tipo de organização, tendo em vista que a relevância do estudo reside na percepção do sujeito entrevistado.

Assim, foram realizadas quinze entrevistas em empresas privadas: cinco na organização Bradesco Seguros AutoRe, quatro na empresa Som Livre, quatro na agência Artplan e duas na companhia Shell. Desejou-se entrevistar, em cada empresa, ao menos um gestor e alguns de seus subordinados, para compreender as diferentes percepções sobre o processo de inovação e o contexto de

transformação digital. Dentro das empresas, os gestores entrevistados são responsáveis pelo processo de transformação digital, no qual possuem o papel de incentivar a mudança e de liderar a sua implementação.

No critério de seleção, levou-se em consideração o tempo dos profissionais na empresa, fator relevante para o entendimento da estrutura organizacional. Por consequência, somente um colaborador da companhia Shell foi entrevistado, por possuir um tempo de empresa razoavelmente longo para observar e opinar sobre as mudanças ocorridas. Demais membros da equipe Shell possuíam apenas duas semanas de empresa. O quadro 4 apresenta as principais informações dos entrevistados, com o intuito de compreender os perfis analisados.

Quadro 4: Perfil classificatório dos respondentes

Referência	Perfil	Empresa	Cargo	Tempo na Empresa	Idade	nº membros na equipe
1	G	Shell	Manager de tecnologia	15 meses	56	3
2	G	Bradesco AutoRE	Diretor de Operações e Sinistro	24 anos	51	400
3	G	Bradesco AutoRE	Diretor Técnico de automóvel e ramos alimentares	20 anos	44	180
4	G	Som Livre	Diretor de Marketng Comercial	8 anos	33	50
5	G	Artplan	Diretora de Business Intelligence	11 meses	30	13
6	C	Bradesco AutoRE	Gerente de produtos	5 anos	29	4
7	C	Bradesco AutoRE	Consultora de inovação	8 meses	31	1
8	C	Bradesco AutoRE	Estagiário de inovação	2 anos	22	0
9	C	Som Livre	Coordernador de Novos Negócios	4 anos	29	1
10	C	Som Livre	Gerente de Marketing Digital	5 anos	38	15
11	C	Som Livre	Gerente de desenvolvimento digital	5 anos	32	14
12	C	Artplan	Estatístico	8 meses	28	0
13	C	Artplan	Analista de métricas	5 meses	25	0
14	C	Artplan	Gerente de Business Intelligence	8 meses	34	4
15	C	Shell	Engenheiro de pesquisa	4 meses	36	0

Fonte: autoria própria

3.3.Tratamento e análise dos dados

Para analisar os dados foi usada a técnica de análise de conteúdo. Define-se por essa o conjunto de ferramentas empregadas para identificar a presença de conceitos dentro de um conjunto de textos, por meio de procedimentos de categorização, para avaliar inferências no conteúdo das mensagens contidas no texto (Bardin, 2011).

Segundo Bardin (2011), a categorização corresponde à classificação de elementos característicos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos. No estudo, a análise de conteúdo por categorização se faz pelo processo de desintegração das entrevistas para permitir, posteriormente, a atividade de agrupamento por analogia.

Deste modo, as categorias classificam os elementos analisados segundo a investigação de pontos em comum. Dando sequência ao processo estruturalista, o investigador reúne um grupo de mensagens a fim de analisar, inferir e elaborar explicações e proposições (Franco, 2008; Bardin, 2011). Vale ressaltar que, para Bardin (2011), a passagem de dados brutos a dados organizados não arrecada em desvios, pois revela um diagnóstico despercebido na sua versão primitiva.

O critério de categorização é semântico, com a concepção de categorias de acordo com as significações da mensagem (Bardin, 2011). Com o objetivo de auxiliar no processo de análise de conteúdo categorial, todas as entrevistas foram transcritas de forma integral e classificadas de maneira analógica e progressiva, conforme as categorias estabelecidas no referencial teórico. O título dos novos agrupamentos foi definido no final da análise (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo requer que as descobertas tenham relevância teórica (Franco, 2008). Levou-se em conta na análise a pertinência da mensagem por correlação dos elementos, adaptando ao quadro teórico definido e ao material de análise escolhido.

3.4. Limitações do Estudo

A análise qualitativa pode implicar em uma limitação devido à subjetividade do investigador. Apesar disso, devido à contemporaneidade do tema, a pesquisa qualitativa se mostra adequada, e optou-se pelo tratamento dos dados coletados por análise de conteúdo, por meio da técnica de categorização semântica, para poder minimizar essa limitação.

Outra limitação consiste na possibilidade dos respondentes não saberem definir transformação digital. Como solução ao problema, incluiu-se no roteiro de entrevistas uma breve definição do tema, em caso de necessidade. Ademais, as questões foram direcionadas para reforçar o entendimento de adoção da mudança e a evitar a explicação de processos internos da empresa, com um roteiro de entrevista estruturado, porém aberto para as visões trazidas do entrevistado.

4 Apresentação e análise dos resultados

As empresas escolhidas para a elaboração da análise foram Shell, Bradesco Seguro AutoRe, Som Livre e Artplan.

A Shell é uma empresa multinacional petrolífera, com aproximadamente 92.000 empregados (Shell, 2018), cujas principais atividades consistem na extração de petróleo e gás natural, pertencente à indústria de Óleo & Gás. A organização está passando por um forte processo de digitalização, com a automação de suas tarefas e a criação de novos maquinários.

A Bradesco AutoRe faz parte do conglomerado Bradesco Seguros, sendo a maior empresa seguradora nacional, com uma estimativa de 7.000 empregados (Bradesco, 2018), atuando com seguros para transporte e residência. A transformação digital da Bradesco AutoRe consiste em criar soluções digitais para seus clientes no intuito de melhorar a experiência do consumidor.

A Som Livre é uma gravadora musical nacional fundada pela Rede Globo, com cerca de 110 empregados (Som Livre, 2018), pertencente à indústria de entretenimento. A empresa já passou por uma transformação digital em 2011, no qual precisou digitalizar suas atividades e seu modelo de negócio diante da pirataria musical e o surgimento dos negócios *Youtube* e *Spotify*.

Por fim, a Artplan é uma agência de publicidade brasileira, do ramo entretenimento, com mais de 400 funcionários (Artplan, 2018). A organização está passando por um momento de digitalização dos processos internos, causados pelas novas demandas de seus clientes e tendências do mercado.

Os resultados decorrentes das entrevistas foram classificados, em um primeiro momento, entre cargos de gestão e não gestão. O motivo da escolha se deve à observação de certos pontos de vistas divergentes entre gestores e colaboradores. Ressalta-se que os gestores entrevistados são responsáveis pela transformação digital em suas empresas, seja pela criação de uma área (entrevistados 4 e 5) ou por incentivar a mudança digital na organização (entrevistados 1,2 e 3).

4.1. A transformação digital para gestores

Dentro do conglomerado inovação, a transformação digital é apontada como a mudança do século XXI (Bruland & Mowery, 2004). A revolução contemporânea corresponde à introdução da digitalização nas relações, no qual tanto sociedade como empresas estão se adaptando diante das novas dinâmicas da era tecnológica.

A percepção sobre transformação digital parece ser concebida pelos gestores como uma realidade no trabalho, o que reforça o fato previamente apresentado a respeito do momento de transição vivenciado pelas empresas, em concordância com Reddy & Reinartz (2017). O entrevistado 2 afirma:

“A transformação digital é somente a mudança atual do mundo. Tivemos a revolução industrial e agora temos a revolução digital.”

Por transformação digital entende-se uma mudança no modelo de negócio, nos processos e na forma de trabalhar, que impacta tanto o cliente como os colaboradores da empresa. Desta forma, comprova-se que a mudança se manifesta no consumidor, na estrutura da empresa e na forma de trabalhar dos profissionais (Schwertner, 2017; Macalintal & Chepkasova, 2016).

A principal característica da transformação digital reside na capacidade de se adaptar perante a mudança e os colaboradores são vistos como um elemento-chave no processo (Uno, 2016; Rogers, 2003; Macalintal & Chepkasova, 2016). Em concordância com a afirmação, os entrevistados mencionam que o ecossistema digital impulsiona a motivação das equipes, aspecto crucial para ganhar agilidade e permear uma cultura de inovação. A profissional 5 complementa que, para tanto, é preciso capacitar as pessoas:

“A transformação digital é sobre construir uma nova cultura e um novo *mindset*, com novos métodos de trabalho. As pessoas são responsáveis pela transformação digital e para isso, eu preciso capacitá-las para que elas sejam responsáveis pela própria demanda.”

Evidencia-se, portanto, a ênfase na dimensão humana na transformação digital (Macalintal & Chepkasova, 2017; Mackenzie & Alpern, 2017). De forma unânime, para os entrevistados, a tecnologia é o meio usado para gerar soluções digitais, automatizar os procedimentos e facilitar o trabalho do colaborador. Tal fato é evidenciado pela resposta do entrevistado 2:

“O digital é o meio que a inovação é feita e que permite atingir os objetivos traçados. O digital é a tendência atual, mas o grande estalo é fazer com que as pessoas se transformem.”

4.1.1. O motivo para realizar a transformação digital

O motivo que conduz as empresas a inovarem digitalmente é a necessidade de mudar frente às novas demandas do mercado, em conformidade com Reddy & Reinartz (2017). Os entrevistados explicam que o cenário tecnológico mudou as exigências e comportamentos do consumidor, o qual reivindica por produtos mais digitais.

A melhoria da experiência do consumidor permite preservar os clientes frente aos concorrentes. O gestor 4 afirma que o consumidor se torna o centro do processo, em conformidade com os entrevistados 2,3 e 5, e a inovação um elemento-chave na empresa.

Quando questionados sobre o real motivo para se transformar, nota-se que a empresa inova diante de uma ameaça externa, sugerindo que a transformação é um movimento de adaptação das organizações. Diante a unanimidade da resposta, observa-se uma descoberta importante nas entrevistas.

O entrevistado 2 aponta que a transformação digital possibilita usufruir melhor do dinheiro. O resultado financeiro é importante e é obrigação do gestor se preocupar com o bom retorno dos negócios.

4.1.2. Fatores que influenciam a transformação digital

Consta-se que a maioria dos entrevistados citou os mesmos elementos influenciadores da transformação digital nas organizações: sua indústria, sua temporalidade, seu tamanho, e a idade dos profissionais.

Na indústria do entretenimento, o gestor 4 explica que a digitalização já ocorreu, tendo em vista que o setor foi o primeiro a ser afetado pela transformação digital. Em oposição, o entrevistado 1 justifica o atraso da indústria Óleo e Gás, pois atua em um ambiente complexo e político.

A temporalidade foi apontada como um agente influenciador por entrevistados de empresas mais conservadora (2,3 e 5). Empresas recentes são mais tecnológicas e já surgem a partir do digital, ao contrário de empresas mais antigas que enfrentam fortes choques culturais para se digitalizar. Tal fato confirma o pressuposto que determinados negócios possuem maior facilidade

para responder às novas demandas (Gomes, Cardoso & Tammela, 2016). O entrevistado 3 esclarece que o tamanho da empresa influencia sua capacidade de mudar: quanto maior a organização, mais difícil é o processo de transição.

Neste ponto da pesquisa, um dos achados reside na idade do profissional como fator de influência. O jovem tem uma visão diferente sobre a transformação digital por ter interagido desde cedo com o universo digitalizado. O que se constata é que a diferença de idades também pode ser um fator impulsionador da inovação. Tal fato complementa-se pela fala do entrevistado 4:

“É importante você trazer pessoas que saibam falar essa linguagem e misturá-las com as pessoas antigas que trazem o conhecimento e experiência para ter um time mais híbrido e uma cultura de inovação.”

4.1.3. A implementação da transformação digital

Para os gerentes, o desejo pela inovação segue um fluxo vertical e é difundido pelos altos executivos que definem as estratégias e prioridades, em acordo com Robbins (2005). Os colaboradores idealizam como as metas e os objetivos devem ser alcançados, em que se observa uma grande liberdade dada aos membros da equipe para criar e questionar os processos atuais. Elucida-se, portanto, a importância da hierarquia horizontal para inovar, em concordância com Mackenzie & Alpern (2017), ao mencionar o colaborador como agente-chave do processo. Cita-se a fala do entrevistado 1:

“O objetivo de inovar vem de cima para baixo: a parte de cima define a estratégia, a parte de baixo analisa como vamos conquistar esses objetivos. Qualquer pessoa da empresa é capaz de dizer quais são as estratégias e tem a liberdade de pensar como pode impactar na mudança”

Na questão sobre a implementação da transformação digital, aponta-se uma diferença na elaboração da estratégia digital entre os gestores. Para alguns, a ação prioritária consiste em treinar os colaboradores para depois instalar as tecnologias (2, 4 e 5), ao passo que outros optam por pensar nas tecnologias e em seguida capacitar (1 e 3). Independente da ordem dos fatores, há um consenso que a transformação digital deve permear toda a empresa e a inovação deve estar em todas as áreas (Rogers, 2003).

O que se constata, entretanto, nas cinco empresas analisadas, é o caso de uma área ser pioneira na transformação. Os entrevistados 2 e 3 mencionaram o empreendimento do departamento no movimento digital com a criação de Polos de Inovação, assim como os gestores 4 e 5 informaram o desenvolvimento de uma área digital na organização, responsável por ajudar no processo de digitalização e na tomada de decisão. Conclui-se que, mesmo a transformação sendo integral na empresa, há uma área precursora na mudança.

4.1.4. Os desafios da transformação digital

O processo de transformação digital implica o surgimento de certos desafios na organização. De forma unânime, os gestores apontam a precaução com os colaboradores como um dos maiores problemas. A mudança aparenta exigir o desenvolvimento de certas capacitações nos membros, responsáveis por gerar maior confiança diante do novo cenário. Em acordo com Vey *et al.* (2017), demonstra-se necessário investir em competências digitais para desmistificar a ideia de rivalidade entre digital e humano, em concordância com Kurtz (2016).

Ademais, de acordo com os entrevistados 2 e 3, a transformação provoca uma imprevisibilidade na ação. Os gestores explicam a dificuldade em tangibilizar e compreender o desejo do cliente, a solução digital mais apropriada e o tempo necessário para mudar, em acordo com Vey *et al.* (2017).

Vale ressaltar que desenvolveu-se, ao longo do presente tópico, desafios específicos citados somente por gestores. Demais desafios serão aprofundados posteriormente, unindo tanto perspectivas dos gestores como colaboradores.

4.2. A transformação digital para os colaboradores

Observa-se que a abordagem dos colaboradores difere dos gestores em determinados aspectos, com a introdução de novos pontos de análise não explorados anteriormente. Entretanto, encontraram-se algumas contradições de resposta entre os colaboradores. O desalinhamento parece estar interligado com a diferença de idade e indústria. Ademais, o desenvolvimento de uma visão mais estratégica sobre o tema surgiu predominantemente entre gestores, em comparação com colaboradores.

4.2.1. O processo de transformação digital

Os entrevistados salientam que a transformação digital é um reflexo das mudanças e inovações tecnológicas da sociedade contemporânea, visão semelhante aos gestores e autores Bruland & Mowery (2004). Acrescenta-se a interpretação de uma nova era tecnológica que facilita a conexão, o acesso à informação e a automatização dos processos (entrevistados 9, 10, 12, 13, e 14).

Para a maioria dos colaboradores, o valor se encontra na transformação das pessoas com a compreensão dos comportamentos decorrentes da mudança por parte dos gestores. Conforme exposto por Chepkasova *et al.* (2016), trata-se de uma questão humana. Tal percepção se afirma pela fala do entrevistado 11:

“A transformação transcende o digital. O digital é o formato dessa transformação, é somente um facilitador no processo.”

Consta-se a frequência de uso da palavra “*mindset*” (mentalidade). Os entrevistados expõem que o processo de transformação é acompanhado por uma mudança de *mindset* que representa o novo comportamento e pensamento do colaborador trazido pela tecnologia, em concordância com Uno (2016).

O entrevistado 15 complementa que, apesar da transformação digital ser movida por pessoas dentro da organização, o digital é o objetivo fim por simplificar o processo. O entrevistado 8 ainda acrescenta que a mudança não se faz para o profissional e sim para atender as novas necessidades do cliente.

Aponta-se a juvenilidade do colaborador como um elemento de influencia na sua percepção quanto à transformação digital. Por ter crescido em um ambiente digital, os entrevistados mencionam não sentir o impacto da digitalização no trabalho, em contraposição aos gestores que compararam a mudança ao analógico. O achado está em sintonia com a teoria da taxa de adoção de Rogers (2003), no qual o colaborador é o adotante antecipado das tendências tecnológicas.

4.2.2. O motivo para a transformação digital

A transformação digital é resultado de uma necessidade da empresa frente às novas práticas do mercado. Os entrevistados usaram a palavra “sobrevivência” para responder à questão que motiva a inovação (6, 8, 9, 10 e 13). Correlaciona-se a visão dos colaboradores com as teorias de Reddy & Reinartz (2017) e De Montreuil *et al.* (2016), na qual a mudança exige que os negócios se reposicionem

e estejam atualizados para se adaptar à velocidade da mudança. De forma unânime, os colaboradores apontam o cliente como agente-chave que estimula a empresa no seu processo de transformação. O profissional 11 afirma:

“O consumidor tem muito poder de escolha. É importante entender o que ele quer para não o perder. O seu comportamento dita para onde devemos caminhar.”

Conclui-se, portanto, que a transformação digital não é uma iniciativa e sim uma consequência diante à mudança imposta pelo mercado, conforme analisado no tópico dos gestores. Ainda, denota-se a interligação entre a resistência à mudança e a temporalidade da empresa: empresas que não nasceram em um ambiente digital são menos adeptas a mudar e somente inovam quando necessário.

4.2.3. A implementação da transformação digital

Os colaboradores afirmam que o processo de inovação é hierárquico, seguindo a visão desenvolvida pelos gestores. Os altos executivos expressam a necessidade de inovar e compartilham as estratégias traçadas, em acordo com os conceitos de Robbins (2005). Cabe ao colaborador definir como a mudança ocorrerá, revelando a importância do trabalho em equipe entre líder e liderado. O entrevistado 9 complementa a visão, que explica:

“O gestor percebeu a necessidade de se posicionar no mercado com um determinado produto digital. Toda a sua equipe se mobilizou para compreender qual seria a melhor estratégia, e juntos concluímos que tínhamos que desenvolver a plataforma.”

Em concordância com os gestores, os entrevistados percebem que o processo está atrelado a uma área, responsável por impor o ritmo de mudança. As demais áreas se inspiram na nova forma de trabalho, criada pela área pioneira, e iniciam suas transformações internas.

Por meio da pesquisa, observa-se que os colaboradores têm dificuldade em compreender como a implementação é realizada. Alinhado com Vey *et al.* (2017), nota-se que alguns entrevistados desconhecem a motivação por trás da mudança (7, 8, 12, 13 e 15). A falta de entendimento parece ser explicada pelo perfil técnico

e por uma falta de visão estratégica da empresa. Entrevistados com maior tempo de empresa e com empregados a gerenciar parecem ter maior facilidade em compreender a mudança (6, 9, 10, 11 e 14).

4.2.4. Os desafios da transformação digital

Para muitos colaboradores, a transformação digital é percebida como lenta, com pouca articulação interna, e muitas vezes embasada em estruturas burocráticas e analógicas (6, 7, 8 e 12). O entrevistado 8 esclarece que a mudança é impactante para o gestor porque ele é analógico, em contraposição da sua visão que a enxerga como lenta e pouco digital.

Há um consenso entre os colaboradores que a inovação ainda é muito falada e pouco praticada. Constata-se, portanto, uma falta de alinhamento entre o discurso do gestor, que afirma o desenvolvimento da mudança, e o do colaborador, em concordância com a visão de Gomes *et al.* (2016). O profissional 13 complementa:

"Vejo muito se falar sobre transformação digital, mas ainda não entendi o que se quer atingir ou aonde se chegar."

4.2.5. A mudança de *mindset* do colaborador

Por meio da pesquisa, identificou-se como elemento-chave da transformação digital a mudança de *mindset* para todos os entrevistados. Tal mudança é ocasionada por um novo comportamento do colaborador que se enxerga como parte da mudança, alinhado com Westerman *et al.* (2016).

A partir da pergunta, constatou-se a importância na proatividade dos membros da empresa ao longo do processo. Muitos mencionam o sentimento de sócio, no qual os entrevistados se vêem como responsáveis pela mudança na organização (6, 7, 9, 10 e 14). O colaborador 6 afirma:

"Eu sempre me coloco como *CEO* da companhia e me pergunto o que a gente precisa fazer para isso acontecer."

O desejo de empreender é relatado pelo estímulo do líder que apoia a ação e auxilia a trajetória dos colaboradores para proporcionar maior autonomia. O pressuposto está alinhado com a visão de Mackenzie & Alpern (2017), que exalta a importância do sentimento de apoio e pertencimento do empregado para aceitar

com maior facilidade a mudança proposta. Ao questionar sobre motivação, nota-se que deixá-lo gerenciar suas tarefas, dar maior liberdade e delegar mais responsabilidades são elementos-chaves para o colaborador. Entretanto, para alguns colaboradores, o desejo por mudar o *mindset* deve vir do próprio indivíduo (6, 9, 13 e 14), o papel da empresa se mostra ser auxiliar e facilitar a vontade do profissional em se transformar. Tal fato complementa-se pela visão do entrevistado 14:

“As próprias pessoas devem sair da zona de conforto e não a empresa. A empresa cria espaços favoráveis para a pessoa inovar, mas só ela pode mudar a sua forma de fazer.”

Há ainda uma interligação entre engajamento e erro, percebida ao questionar o que é a mudança de *mindset*. Nota-se a relevância da cultura do erro, em que testar e prototipar devem ser uma prática na organização. O pressuposto condiz com as afirmativas de Bruno-Faria *et al.* (2014), exaltando a necessidade de práticas gerenciais que promovem um ambiente favorável ao erro.

4.3. Atributos da inovação

Os atributos da inovação correspondem a cinco elementos que influenciam o processo de adoção da inovação para o indivíduo, conforme Rogers (2003). A presente análise deseja compreender a forma como gestores e colaboradores percebem tais atributos no processo de adoção da transformação digital.

Ressalta-se que os cinco atributos são avaliados em conjunto, tanto com a visão dos gestores como colaboradores, tendo em vista que as respostas obtidas possuem fortes semelhanças e contribuem com o enriquecimento da análise.

4.3.1. Vantagem Relativa

As vantagens da transformação digital foram percebidas ao longo das entrevistas e confirmadas pela apresentação, no final da conversa, de uma tabela investigando os benefícios da transformação digital.

A visão da empresa atualizada é vista como uma vantagem. O acompanhamento das tendências do mercado possibilita estar à frente do concorrente, em acordo com Westerman *et al.* (2016). Como consenso, nota-se que se manter conectado com o mercado significa compreender as novas demandas do consumidor e proporcionar melhores experiências ao cliente final.

A cultura de inovação é interpretada como uma vantagem para alguns dos respondentes, pois facilita a mudança do *mindset* da empresa, em harmonia com os conceitos de Bruno-Faria *et al.* (2014). Ressalta-se a visão do entrevistado 2 como contraponto, que acredita que o profissional pode fazer parte da mudança sem necessariamente mudar seu pensamento. Complementa-se a visão do entrevistado 1:

“A transformação digital tem uma questão de mudança de *mindset*, no qual é um processo que está em mudança. Você deve repensar o modo como as pessoas trabalham para que elas se adaptem.”

Ademais, cultura de inovação não está relacionada com aumento de engajamento ou colaboração interna para a maioria dos entrevistados (1, 2, 3, 5, 6, 9 e 11). As características fundamentais que possibilitam o êxito da cultura digital são liderança e capacitação, conforme expressado pelo entrevistado 4:

“Ser capaz de liderar a mudança, dar voz ao digital e corrigir as questões de comportamento, e ao mesmo tempo liderar o processo de inovação como um todo.”

No quesito produtividade, todos os entrevistados afirmam que a transformação digital proporciona vantagem operacional. Os entrevistados 10 e 12 explicam que o processo de automação possibilita a redução de custos e aumenta a riqueza das análises. O grande número de dados favorece um estudo aprofundado sobre o comportamento do consumidor e, por consequência, melhora sua experiência.

Ressalta-se, entretanto, a divergência de opinião sobre vantagem competitiva ao longo das conversas. A competitividade é vista como uma real vantagem na transformação digital quando a empresa é pioneira em uma ação ou na execução de uma estratégia (4, 7, 9, 11, 13, 14). O profissional 14 complementa:

“Se todos estão passando pela mesma mudança, então não é uma vantagem competitiva e sim uma obrigação de adequação para continuar no patamar que você está”

4.3.2. Compatibilidade

De forma geral, a compatibilidade é construída entre as áreas por meio de uma troca recíproca de conhecimentos, modelos e métodos. Ademais, por compatibilidade, alguns entrevistados (4, 5, 9, 10, 11, 12, 13 e 14) apontam as áreas digitais como pioneiras no processo de inovação, uma vez que é cômodo atuar em um campo conhecido. A afirmação condiz com a fala da entrevistada 5:

“A primeira coisa que fiz foi me aproximar das outras áreas e difundir a cultura analítica e digital. Eu precisava que elas se interessassem pelo que eu falava, para poder construir algo junto.”

No caso específico do entrevistado 13, a mudança pode ser elaborada pela semelhança com projetos anteriores, capazes de fornecer uma solução que funcionou para o desafio atual.

Para muitos, a compatibilidade também é fruto de uma aproximação com os novos entrantes do mercado: as *startups*. As interações feitas com *startups* ajudam a construir um modelo de negócio ágil para a empresa.

4.3.3. Complexidade

A implementação de novas tecnologias dentro das organizações é vista como difícil tanto para gestores como para colaboradores. A mudança de um sistema antigo para um novo método digital causa conflitos para os entrevistados de empresas mais antigas. Aponta-se a importância de pensar na integração das tecnologias, na capacitação técnica e na estrutura interna da empresa.

Em acordo com Sanchez (2017), os entrevistados de grandes empresas mencionam a complexidade de integrar a tecnologia quando o sistema é datado e robusto. Tais respostas reforçam o fato previamente apresentado a respeito da relação entre o tamanho da empresa e o processo de transformação digital.

Ao questionar sobre a relação entre digital e pessoas, os entrevistados comunicaram que a falta de conhecimento do colaborador sobre a tecnologia aumenta a complexidade. Segundo as respostas obtidas, a ausência de entendimento leva o colaborador a rejeitar a novidade por medo de ser substituído por uma máquina. O gestor 1 se aprofunda no tema ao mencionar que os colaboradores acreditam que a tecnologia é uma ameaça ao seu trabalho, responsável por automatizar os processos e realizar as suas funções, em concordância com Kurtz (2016).

Outras características que provocam a complexidade da transformação foram analisadas como desafios diante a mudança. A dependência de um sistema hierárquico, impulsionando a inovação de maneira vertical, pode dificultar a implementação do digital e provocar ruídos na comunicação e no alinhamento entre gestores e colaboradores (Yeow, Soh & Hansen, 2017).

4.3.4. Experimentabilidade

No quesito experimentabilidade, há um consenso entre os entrevistados sobre o papel essencial da cultura do erro na transformação digital. Testar antes de inovar deve fazer parte do processo de inovação, em acordo com Bruno-Faria *et al.* (2014). Complementa-se o fato com a fala do entrevistado 2:

“Se você está procurando fazer algo diferente na sua área, você com certeza irá cometer erros. Se você não cometer erros, você não está fazendo nada de diferente na sua área. É esse empoderar orgânico que permite a empresa de inovar.”

Nesse aspecto, certos entrevistados (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 13 e 14) citaram recorrer à técnicas que estimulam o teste. A metodologia ágil e o conceito de *design thinking* (pensamento do design) são vistos como ferramentas capazes de ajudar a empresa na mudança, além de sustentar a inovação proposta. O entrevistado 2 compartilha que o uso de métodos ágeis facilita a inovação e o experimento, além de contribuir com o sentimento de pertencimento nos colaboradores, em concordância com Mackenzie & Alpern (2017).

4.3.5. Observabilidade

Nota-se que o critério de observabilidade é construído de forma interna na empresa, no qual a observação ocorre entre as áreas. Os entrevistados explicam que a sua área analisa por quais processos de mudança as demais áreas estão passando e como a transformação está sendo implementada. Os entrevistados percebidos como observador são, em geral, os colaboradores (6, 7, 8, 9 e 13), ao passo que o perfil de observado foi citado pelos gestores (1, 2, 4 e 5).

A comunicação é vista como um elemento-chave que facilita a troca e o compartilhamento de conhecimento. Aponta-se o desenvolvimento de um trabalho em rede para proporcionar a transformação digital em todos os ambientes da organização. O colaborador 10 complementa:

“Buscamos a troca entre áreas para saber se estamos seguindo o mesmo caminho ou se uma área está ficando para trás ou não atende na mesma velocidade”

4.4. Desafios e pontos-chave da transformação digital

Objetiva-se compreender o ponto de vista dos entrevistados sobre a dificuldade de implementar a inovação digital e como enfrentar os obstáculos encontrados na organização. Optou-se por primeiro citar os desafios enfrentados para, em seguida, expor os pontos-chave da transformação digital.

4.4.1. Desafios da transformação digital

Ao questionar o principal obstáculo enfrentado pela empresa, a resposta unânime reside no fator cultura. A implementação da transformação digital gera uma mudança interna muito grande por alterar o *mindset*, o modelo de negócio e as funções dos colaboradores. Tal fato reforça a teoria expressada por Vey *et al.* (2017), na qual a falta de uma cultura de inovação dificulta o momento de transição vivido pela empresa.

A carência de uma cultura de inovação é a causa de certos desafios observados na estrutura da organização, sendo a resistência interna, a falta de alinhamento e a falta de comunicação.

Por meio das respostas obtidas, observa-se que a resistência é percebida como inerente à mudança, como uma atitude natural do ser humano, em concordância com Silva *et al.* (2003). O colaborador 9 aponta que o profissional possui um certo anacronismo para se desenvolver, apresentando dificuldades em sair da sua zona de conforto e inovar. Diante do exposto, cita-se a fala do entrevistado 11 para complementar:

“A resistência e o medo da mudança são naturais ao ser humano, a diferença é como ela é gerida dentro da empresa.”

O medo da tecnologia, dominado por um sentimento de inadequação própria, é interpretado como um dos motivos da resistência à inovação (Kurtz, 2016). Conforme apresentado nos tópicos anteriores, a falta de entendimento resulta na consideração do digital como uma ameaça ao trabalho, por automatizar as funções do profissional. Para muitos, a resistência também é associada à idade

(2, 3, 6, 7, 8, 12, 13 e 14), em que pessoas mais velhas tendem a rejeitar a inovação proposta. O profissional 9 complementa:

“Se uma pessoa tem um trabalho em que passa 80% do tempo fazendo uma tarefa e você pega a tarefa e transforma em algo menor, essa pessoa tem medo de ser demitida.”

A resistência se mostra presente em diversos níveis hierárquicos e tem uma forte relação com a gestão, cujo papel é fundamental no processo de adoção à inovação. Constata-se que os líderes podem ser um obstáculo a transformação digital por aversão a uma perda de privilégios ou de controle. Segundo o entrevistado 4, o protecionismo de áreas ocorre quando o profissional está mais preocupado com o emprego do que com a empresa, o que resulta em uma relutância muito grande diante a mudança proposta.

Os entrevistados afirmam que a resistência é inerente a transformação, a diferença se encontra em sua gestão dentro da empresa. A falta de uma boa comunicação e de alinhamento sobre a implementação da mudança ocasiona o aumento da rejeição sobre a inovação, em concordância com Yeow *et al.* (2017).

É interessante ressaltar que a má comunicação e a falta de alinhamento é observada somente pelo colaborador. A divergência de opinião pode ocorrer dado ao fato que o próprio gestor é interpretado como a causa do problema, de acordo com os colaboradores e alinhado com Schwertner (2017). Como efeito, aponta-se uma forte discordância entre o que se fala e o que se faz na direção para os entrevistados não-gestores.

4.4.2. Pontos-chaves da transformação digital

Para superar os desafios enfrentados pela transformação digital, aponta-se como essencial ter uma empresa movida pelo humano (Uno, 2016; Macalintal & Chepkasova, 2017). Os entrevistados compartilham a visão de que a implementação da tecnologia não é uma solução, e ressaltam a importância da gestão de cultura, de conflitos, talentos e a presença de uma forte liderança. Tal fato complementa-se pela fala do entrevistado 1, que afirma:

“Temos que ser cuidadosos com as pessoas, porque no final a qualidade de uma empresa se dá pelas pessoas que a compõem e trabalham nela.”

Os entrevistados expressaram a necessidade de repensar a cultura da organização para conseguir realizar a mudança, tendo em vista que a transformação digital modifica a forma como os colaboradores trabalham, interagem e pensam (Schwertner, 2017). O tema é mais abordado pelos gestores que mostraram possuir, ao longo da conversa, uma visão mais holística sobre o funcionamento da empresa.

Nesse aspecto, ressalta-se a visão da empresa Som Livre, que se revelou ser uma empresa que já passou por uma transformação digital. Conforme exposto pelos entrevistados 4, 9, 10 e 11, a nova cultura, criada pela transição digital, compreende que tudo está em constante processo de mudança e a empresa é orientada a tomar riscos e lidar com o incerto. Em concordância com Bruno-Faria *et al.* (2014), torna-se essencial o desenvolvimento de uma cultura adepta ao novo, em que o erro é aceito e estimulado pela gestão.

Em sincronia com os desafios expostos, ao questionar os aspectos que facilitam a transformação, citam-se a comunicação e o alinhamento entre gestor e colaborador como elementos-chave no processo, para garantir uma cultura de inovação. Quanto mais aberta é a empresa para falar sobre inovação, menos resistência se encontra, pois a melhoria da comunicação facilita o alinhamento entre colaboradores e gestores, em concordância com Gomes *et al.* (2016). Para contribuir com a visão, cita-se a fala do entrevistado 13 perante a questão:

"Sinto que eu sou escutado, tenho uma porta aberta para ser ouvido. Temos uma conversa muito horizontal, tanto com assistentes como com CEOs."

Aponta-se a importância do papel do líder no processo de construção de uma cultura inovadora, em conformidade com o pensamento de Mackenzie & Alpern (2017). Ao questionar o que facilita a transformação, o líder foi citado de forma espontânea pela maioria dos entrevistados, responsável por transmitir a nova visão da empresa, motivar os colaboradores e confortar em um momento de transformações. Conforme exposto pelos entrevistados 1, 2, 5, 6, 12, 13 e 14, cabe ao líder motivar a mudança, capacitar o colaborador e incentivar o espírito empreendedor, assumindo um papel de facilitador no processo (Silva & Vergara, 2003). A entrevistada 5 complementa ao afirmar:

"O líder, nesse momento, é um facilitador. É a pessoa que vai orquestrar. Ele não manda, ele facilita."

A capacitação surge como uma forma de preparar o colaborador para as mudanças que estão sendo implementadas, responsável por transformar o seu *mindset*. Em concordância com Mackenzie & Alpern (2017), tanto para colaborador como para gestor, o empoderamento permite a criação de um agente capaz de contribuir e empreender dentro do novo cenário digital.

Uma curiosidade observada ao decorrer das entrevistas reside no fato que a transformação digital passa pela contratação de novos talentos e pela demissão voluntária do profissional que rejeita a mudança. O colaborador que deseja fazer parte da transição tem a oportunidade de mudar de área, função ou cargo, ao contrário daquele que não aceita o novo *mindset*, que é convidado a sair da organização. A afirmação por parte dos entrevistados evidencia que a ação de contratar profissionais digitais é simbólica: a transformação digital não é percebida como uma aplicação transitória da alta gestão, ao contrário, ela é um processo de continuidade garantida. O entrevistado 4 justifica a afirmação:

“Inserir novos talentos digitais ajuda a empresa a inovar mais rapidamente. Os novos talentos compartilham experiência digital com os antigos funcionários que compartilham a experiência de empresa, o que é muito enriquecedor.”

4.5. O processo de transformação digital

Os achados emergentes ao longo da pesquisa proporcionaram uma visualização holística sobre o processo de transformação digital nas organizações. De maneira orgânica e voluntária, os entrevistados narraram as etapas que a empresa atravessou para implementar a inovação tecnológica.

Baseado nas informações recolhidas pelas quatro empresas, traçou-se cinco potenciais estágios da transformação digital: necessidade observada; direcionamento da mudança; desenvolvimento interno; transformação da cultura; e maturidade digital.

A primeira fase reside na percepção da empresa de que é necessário mudar para se adaptar às novas práticas do mercado, em conformidade com Reddy & Reinartz (2017). Observa-se que a mudança nas organizações é adaptativa, em que essas se transformam para acompanhar as tendências atuais e para entender a demanda do consumidor digital.

Diante do novo cenário, na segunda etapa, os altos executivos se reúnem para examinar em que consiste a mudança. A implementação da transformação digital decorre de um processo *top-down* (Singh & Hess, 2017), que fornece caráter de legitimidade na transição, visto como um movimento prioritário e planejado.

Os achados sugerem que um gestor arbitrário percebe valor e sentido na transformação digital, seja por um motivo de compatibilidade ou vantagem relativa (Rogers, 2003). Dessa forma, ele se sente estimulado a capitanear o processo e ser o pioneiro na empresa. Nesse terceiro estágio, a implementação da inovação ocorre por meio de uma mudança de *mindset* e de tecnologia (Solis, Li & Szymanski, 2014). As entrevistas apontam que os dois elementos são integrados, no qual a realização de uma transição, seja de *mindset* ou de tecnologia, resulta no desenvolvimento da outra. Independente de iniciar a mudança de pensamento, essa ocasiona o uso de novas tecnologias, revelando que a transformação tem tanto um fundamento social como técnico.

A ação do gestor traz observabilidade (Rogers, 2003) para as demais áreas, ajudando no desenvolvimento da transformação digital na empresa. Na quarta etapa, as outras áreas são convidadas a mudar também. Cria-se na empresa uma transformação cultural (Solis, Li & Szymanski, 2014). O líder possui um papel fundamental para motivar, engajar e empoderar o colaborador (McKeown, 2015). A mudança é exposta para todos, dando a oportunidade ao profissional de se adaptar frente ao novo cenário, facilitado por treinamentos e uma comunicação transparente.

A última etapa corresponde à maturidade digital. Dentre as empresas entrevistadas, a Som Livre se revelou ser uma empresa que já passou por um processo de transformação digital, o que facilitou a compreensão do estágio final. A maturidade tecnológica sugere a presença de uma forte cultura de inovação, disposta a errar e a mudar constantemente seu *mindset* e suas ferramentas digitais.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

O trabalho pretendeu investigar a percepção do indivíduo no processo de transformação digital dentro das quatro empresas entrevistadas, com a compreensão dos fatores que facilitam ou dificultam a sua adoção. Por se tratar de um tema contemporâneo, porém de grande relevância para as empresas, surgiu a motivação de analisar o tema sob um olhar acadêmico e compreender o processo de implementação do tema, suas consequências na estrutura da companhia assim como o impacto causado ao indivíduo.

Por meio do referencial teórico, foi possível entender que a transformação digital representa a prática de inovação feita nas organizações no século XXI para permanecerem ativas. O tema é interpretado como uma mudança de paradigma que possibilita uma nova maneira de pensar, trabalhar e agir, facilitada pelo uso de novas tecnologias. Aponta-se o fator humano como elemento-chave no processo, capaz de auxiliar e facilitar a transformação digital.

Para melhor analisar o tema, foi realizada uma pesquisa qualitativa com gestores e colaboradores de quatro empresas que estão passando ou passaram por um processo de transformação digital. Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo categorial.

Para o conhecimento científico, a pesquisa contribui para o entendimento da transformação digital, seus atributos e influenciadores na atitude de adoção ou resistência das pessoas envolvidas. Para gestores, a melhor compreensão deste processo pode inspirar ações gerenciais e organizacionais que envolvam as pessoas e que são necessárias para a mudança de processos e tecnologia da transformação digital.

Os resultados da pesquisa confirmam que a transformação digital é uma realidade dentro das organizações estudadas. Sua implementação provoca tanto mudanças e adaptações no modelo de negócios, como também modifica as relações e o papel do indivíduo na empresa.

No ponto de vista dos gestores, a transformação digital reside na capacidade de se adaptar perante a mudança imposta pelas novas demandas do mercado e o colaborador é representado como um elemento fundamental no processo. Acrescenta-se a visão do colaborador, que expõe a transformação digital como

uma consequência exigida da empresa diante à mudança imposta pelo mercado, em que o cliente estimula a empresa a se transformar. Dessa forma, a transformação digital possibilita uma vantagem competitiva e uma melhor experiência ao cliente, para empresas que aceitam a mudança.

Outro achado da análise reside nos aspectos que influenciam a transformação digital nas organizações: a indústria, a temporalidade, o tamanho e a idade dos profissionais. Entretanto, independente dos fatores, nota-se que o processo de inovação permanece vertical, difundido pelos altos executivos que definem as estratégias. Os colaboradores têm pouca visibilidade sobre a motivação estratégica da mudança, mas percebem que a transformação é lenta, com pouca articulação interna e com a presença de estruturas burocráticas.

Os dois maiores desafios apontados ao longo da análise consistem na cultura e na resistência enfrentada diante a transformação digital. A resistência pode ser concebida como uma característica natural do indivíduo, causada pelo medo de ser substituído pela tecnologia ou de perder sua posição atual. Mostra-se fundamental construir uma cultura que estimule a inovação.

Dentre as principais perspectivas expostas, salienta-se a mudança de *mindset* como elemento-chave da transformação digital. O sentimento de sócio é estimulado no colaborador por meio da figura do líder que incentiva o erro (com o uso de metodologias baseadas em testes) e a cultura inovadora na empresa. Ressalta-se a reflexão sobre uma cultura intra-empreendedora ao meio de processos e relações hierárquicas.

A investigação apontou que a complexidade é ocasionada no momento de integração das tecnologias, dificultada pelo tamanho da empresa e a falta de conhecimento do colaborador. Nesse contexto, a importância da comunicação, da capacitação, do conhecimento compartilhado e do trabalho em rede foram relatados como meios para facilitar a implementação da inovação.

Ao final do estudo, percebe-se a identificação de um processo para a transformação digital em cinco estágios. Ao observar a necessidade de mudar (mudança adaptativa), os altos executivos redefinem as estratégias da organização e direcionam de forma hierárquica a mudança. O desenvolvimento se faz por meio da integração da mudança de *mindset* e de tecnologia. A junção das duas vertentes resulta em uma cultura de inovação, adepta à transformação. A maturidade digital é atingida quando a empresa já pratica a cultura de inovação, disposta a errar e a mudar.

Como desdobramentos futuros, sugere-se a ampliação dos estudos para os temas cultura de inovação, comunicação organizacional e inovação,

compartilhamento em rede, comportamento intra-empREENDEDOR e relação entre *mindset* e tecnologia. Além disso, recomenda-se que as organizações considerem a transformação digital como um processo de inovação que requer a participação do empregado em seu desenvolvimento. É de grande importância que empresas se inovem não só na tecnologia, mas no fator humano também.

6 Referências Bibliográficas

Agile Manifesto. **Manifesto for agile software development**. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>>. Acesso em: 25 de Março de 2018.

Bardin, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. 1ª.ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

Bizagi. **The Agility Trap: Findings from the 2016 Global Executive Study into the State of Digital Transformation**. Relatório empresa Bizagi, 2016.

Bruland, K., & Mowery, D. C. The first Revolution. In: **Innovation through time**. Georgia Institute of Technology. 2004.

Bruno-Faria, M.; De Araujo Fonseca, M. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, 2014.

CA Technologies & Coleman Parkes Research. **Transformação digital eleva em 50% receita de empresas no Brasil**. CA Technologies, 2017. Disponível em: <https://www.ca.com/br/company/newsroom/press-releases/2017/transformacao_digital_eleva_em_50_receita_de_empresas_no_brasil.html>. Acesso em: 20 de Março de 2018.

Capgemini & Coleman Parkes Research. **Pesquisa sobre a Maturidade Digital no Brasil. Relatório consultoria Capgemini**, 2016.

De Montreuil Carmona, C.; Tomaz De Aquino, J.; Lemos Andrade Gouveia, R. Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. **Exacta**, v. 14, n. 1, 2016.

Franco, M. **Análise de conteúdo**. In: **Análise de conteúdo**. 2008.

Fuchs, C. Tapscott D. & Anthony D. Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything. **International Journal of Communication**, v. 2, p. 11, 2008.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

Gomes, N.; Cardoso, R. & Tammela, I. A Transformação Digital dos Negócios e sua influência na definição das estratégias organizacionais. **VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, 2016.

Kurtz, R. M. **Resistência à Atitude e Intenção de Adoção do M-Learning por Professores no Ensino Superior**. 2016. Tese de Doutorado. PUC-Rio.

Macalintal, M. & Chepkasova, E. **Transformation in the Era of Digitization: A study of organizations implementing digital transformation projects with integrated project management and change management**. 2017.

Mackenzie, D. & Alpern, M. A culture evolution is the only path to achieving a digital transformation. **Revista Culture Devours Digital Strategy**. AMA Quarterly, 3(2), 3-5, 2017.

Magnus, T. **Transformação Digital no Brasil: as empresas que se destacam em território nacional**. Site Transformação Digital, 2017. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/transformacao-digital-no-brasil/>>. Acesso em: 21 de Março de 2018.

Matt, C.; Hess, T. & Benlian, A. Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

McKeown, N. A Step-by-Step Guide to Digital Transformation. **Ionology**. 2015

Moraes, M. R. & Capellari, V. Metodologias Aplicadas em Startups Inovadoras no Desenvolvimento de Projetos de Sucesso. **ANPROTEC. XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**, 2013.

Prikladnicki, R. & Magalhães, A. Implantação de modelos de maturidade com metodologias ágeis: um relato de experiências. In: **VI Workshop Anual do MPS (WAMPS)**. 2010. p. 88-98.

Reddy, S. & Reinartz, W. Digital transformation and value creation: Sea change ahead. **GfK Marketing Intelligence Review**, v. 9, n. 1, p. 10, 2017

Robbins, S. P. Conflito e negociação. In: **Comportamento organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Precentice Hall. 2005.

Rogers, E. M. Elements of diffusion. **Diffusion of innovations**, v. 5, n. 1.38, 2003.

Sanchez, M. A framework to assess organizational readiness for the digital transformation. **Dimensión empresarial**, v. 15, n. 2, p. 27-40, 2017.

Schwertner, K. Digital Transformation of Business. **Trakia Journal of Sciences**, v. 15, n. 1, p. 388-393, 2017.

Silva, J. & Vergara, S. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

Vergara, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Singh, A. & Hess, T. How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 1, 2017.

Uno; Llorente & Cuenca. A transformação digital: Desenvolvendo Ideias. **Revista Uno**, n. 24, 2016.

Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S., & Schneider, C. Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. **International Journal of Advanced Corporate Learning**, 2017.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. **Liderando na era digital: como utilizar tecnologia para transformação de seus negócios**. 2016.

Yeow, A.; Soh, C. & Hansen, R. Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. **The Journal of Strategic Information Systems**, 2017.

7 Anexos

7.1. Roteiro de entrevista do gestor

1. Você considera que a sua empresa trabalha com inovação?
2. Poderia falar um pouco sobre inovação na sua empresa? Dê um exemplo de uma mudança que você tenha vivenciado.
3. Há alguma tecnologia envolvida no processo? Como elas são usadas?
4. Como ocorre a inovação em sua empresa? (É uma diretriz da empresa ou é espontânea)?
5. Você sabe o que é transformação digital? Como você definiria o termo?
6. Para você, é uma questão de mudança de processo ou de mudança estratégica da empresa?
7. Você pode me contar a respeito da transformação digital na sua empresa?
8. Por que foi preciso mudar?
9. Quais foram os desafios enfrentados ao longo da mudança?
10. Como foi, na sua percepção, essa mudança para as pessoas da sua equipe?
11. O que facilita a implementação da transformação digital?
12. Testar antes de inovar facilita o processo? Por quê?
13. Existe compartilhamento sobre as inovações entre as áreas?
14. Existe similaridade com outros processos de inovação (interno ou externo) que possam ter contribuído para a mudança atual?
15. A transformação digital melhora o desempenho no trabalho? Por quê? De quem?

16. Quais habilidades ou competências o indivíduo deve desenvolver para a transformação digital?
17. Há algo que te deixa desconfortável pela possibilidade de passar pela transformação digital?
18. O que se ganha com a transformação digital compensa o que se perde?
Por quê?

7.2. Roteiro de entrevista do colaborador

1. Você considera que a sua empresa trabalha com inovação?
2. Poderia falar um pouco sobre inovação na sua empresa? Dê um exemplo de uma mudança que você tenha vivenciado.
3. Há alguma tecnologia envolvida no processo? Como elas são usadas?
4. Como ocorre a inovação em sua empresa? (É uma diretriz da empresa ou é espontânea)?
5. Você sabe o que é transformação digital? Como você definiria o termo?
6. Para você, é uma questão de mudança de processo ou de mudança estratégica da empresa?
7. Você pode me contar a respeito da transformação digital na sua empresa?
8. Por que foi preciso mudar?
9. Quais foram os desafios enfrentados ao longo da mudança?
10. Como foi essa mudança para você e para os seus colegas?
11. Como você enfrentou a mudança?
12. O que facilita a implementação da transformação digital?
13. Testar antes de inovar facilita o processo? Por quê?
14. Existe compartilhamento sobre as inovações entre as áreas?

15. Existe similaridade com outros processos de inovação (interno ou externo) que possam ter contribuído para a mudança atual?
16. A transformação digital melhora o seu desempenho no trabalho? Por quê?
E o do seu gestor?
17. Quais habilidades ou competências você deve desenvolver para a transformação digital? E o seu gestor?
18. Você se sente estimulado pela possibilidade de passar por esse processo?
19. Há algo que te deixa desconfortável pela possibilidade de passar pela transformação digital?
20. O que se ganha com a transformação digital compensa o que se perde?
Por quê?